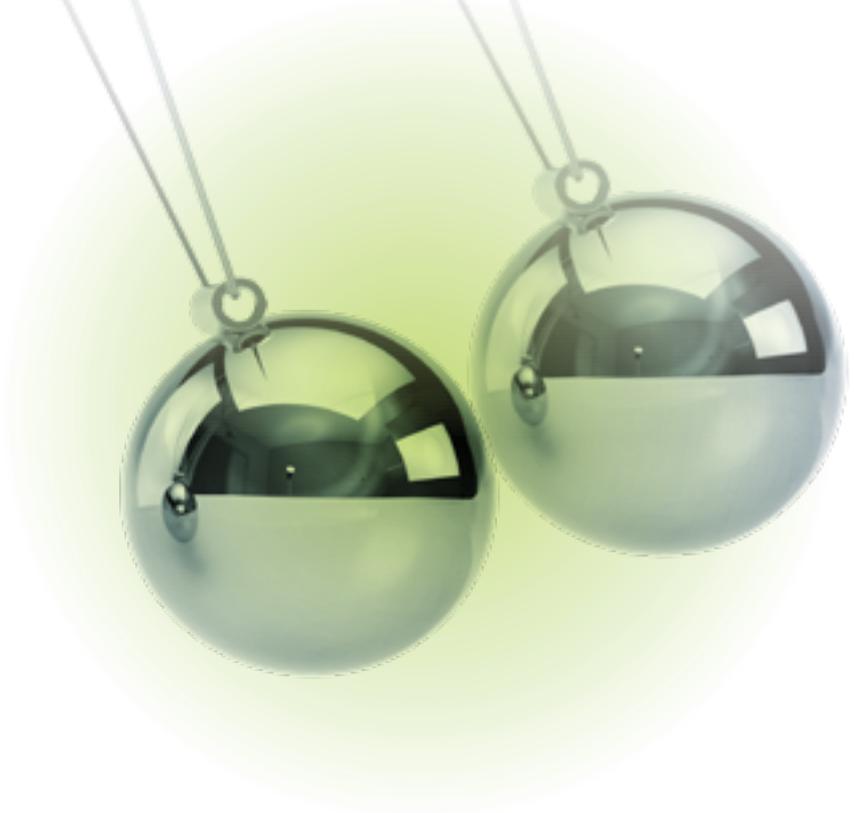


Werkstatt

Vol. 2

➤ Unser Weg zu einem
Wirkungsmonitoring



Volkswagen**Stiftung**



Wirken wir?



Diese Frage stellen sich mehr und mehr Förderorganisationen. Sie möchten wissen, ob ihr gemeinnütziges Handeln am Ende tatsächlich der Gesellschaft nützt. Übertragen auf die VolkswagenStiftung: ob Förderangebote für die Wissenschaft auch jene Ziele erreichen, die man sich beim Start vorgenommen hat. Allerdings: Wirkung lässt sich nicht so gradlinig nachverfolgen, wie man es am liebsten hätte. Warum es zu beabsichtigten Effekten kommt, auch zu unbeabsichtigten, hängt von vielem ab, auch von Zufällen. Und trotzdem lohnt es sich, das eigene Förderhandeln mit einer Wirklogik und mit Indikatoren zu verknüpfen, die ganz auf das Förderhandeln der eigenen Institution zugeschnitten sind. Daran arbeiten wir. Im ersten Werkstattbericht wurde 2024 dargelegt, mit welchen Erwartungen wir in diesen Prozess hineingegangen sind.

Im vorliegenden zweiten Bericht wird geschildert, wie weit wir uns inzwischen der Anwendung genähert haben. Der Prozess bleibt work in progress. Ein Effekt aber hat sich bereits eingestellt: Dass ein Instrumentarium entwickelt wird, um die Wirkung der eigenen Arbeit im Förderhandeln der Stiftung nachzuverfolgen, motiviert die Kolleginnen und Kollegen ganz erheblich. Und so können wir am Ende nur empfehlen, sich der Herausforderung des Wirkungsmonitorings zu stellen. Wunder darf man nicht erwarten. Aber jede Menge neuer Inspiration und Impulse.

Vom Konzept zur Umsetzung

➤ Gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) erarbeitet die VolkswagenStiftung ihr **wirkungsorientiertes Monitoringkonzept**. Im Gespräch erläutern Johanna Brumberg, Fachreferentin in der Förderabteilung, sowie Sarah Seus und Florian Wittmann vom Fraunhofer ISI, worauf es dabei ankommt.

Von Jens Rehländer

Was unterscheidet Wirkungsmonitoring von einer Evaluation?

Seus: Das klassische Monitoring vergleicht Input und Output. Man klärt: Was habe ich als Organisation in eine Förderinitiative hineingegeben und was sind die unmittelbaren Effekte? Im wirkungsorientierten Monitoring versucht man dagegen auch erste weitergehende Effekte der Förderung zu erfassen. Grundlage dafür sind Daten, die kontinuierlich und relativ einfach erhoben werden können.

Wittmann: Evaluationen dagegen blicken auf eine lange Zeitspanne zurück. Hier gilt es, die langfristig erreichte Wirkung einer Maßnahme zu überprüfen. Um dabei zu weitgehend unverzerrten Bewertungen zu kommen, vergeben Organisationen Evaluationen häufig an externe Expert:innen.

Brumberg: Die VolkswagenStiftung hat seit Jahrzehnten Erfahrungen mit Evaluationen. Das Tool ist in unseren Reflektionsprozessen zum Förderhandeln fest etabliert. Dieses Instrumentenset mit dem

wirkungsorientierten Monitoring zu ergänzen.

Der Anstoß, dieses Instrumentenset mit einem wirkungsorientierten Monitoring zu ergänzen, stammt aus der Gesamtevaluation und wurde von der Geschäftsführung aufgegriffen. Mit ihr wurden dann zentrale Ziele und Wirkungen diskutiert, die auch auf die übergeordnete Förderstrategie einzahlen.

Wie sind Sie weiter vorgegangen?

Seus: Um die Ziele ihrer Fördermaßnahmen systematisch zu definieren, orientiert sich die Stiftung am bekannten IOOI-Modell. Das enthält vier Elemente, um ein Wirkungsgefüge zu definieren: welche Mittel eingesetzt werden (Inputs), was damit erreicht wird (Outputs) und was mittelfristig bewirkt werden soll (Outcomes). Um diese Elemente bewerten zu können, müssen sehr spezifische Indikatoren entwickelt werden. Damit befassen wir uns gerade gemeinsam mit der Förderabteilung und dem Team Evaluation.

Wir haben die Ziele unseres Förderhandelns intensiv reflektiert und systematisiert.

Johanna Brumberg



Wittmann: Als letztes „I“ ist noch der „Impact“ zu nennen, also die langfristige Wirkung. Ob grundlegende Änderungen, die auch erst 10, 15 Jahre oder noch länger nach der Förderung auftreten, auf eine einzelne Fördermaßnahme der Stiftung zurückzuführen sind, ist aber aufwendig in der Überprüfung und daher eine klassische Evaluationsaufgabe. Das wirkungsorientierte Monitoring kann aber aufzeigen, ob die dafür notwendigen Schritte in die richtige Richtung gehen.

Um ein Wirkungsgefüge zu entwickeln, braucht man externe Unterstützung?

Brumberg: Nachdem wir nun schon über ein Jahr mit dem ISI zusammenarbeiten, würde ich externe Unterstützung auf jeden Fall empfehlen. Seit 2021 verfolgen wir in den Profildbereichen eine gemeinsame, übergeordnete Förderstrategie. Doch bei der Arbeit an den Wirkgefügen wurde nochmal vieles klarer. Wir haben die Ziele unseres Förderhandelns intensiv reflektiert und systematisiert. Dabei haben wir uns drei Ebenen genauer angesehen: auf der obersten das gesamte Förderhandelns, also die Umsetzung der Förderstrategie; auf der mittleren die Profildbereiche mit ihren jeweils eigenen Förderschwerpunkten und zuletzt auf der unteren Ebene ausgewählte Förderinitiativen. Die Anwendung der IOOI-Logik auf jede dieser drei Ebenen hat zwar zu langen Diskussionen geführt, uns als Förderorganisation aber insgesamt sehr viel klarer darüber werden lassen, in welchen Dimensionen wir tatsächlich Wirkung erzeugen wollen: in der Wissenschaft, im Wissenschaftssystem und in der Gesellschaft.

Wie blicken Sie als Externe auf den bisherigen Prozess?

Wittmann: Am Anfang war der Status quo zu erheben: Wo steht die Stiftung in ihrem Selbstverständnis als Förderorganisation? Welche Erwartungen gibt es mit Blick auf die gewünschten Ergebnisse eines wirkungsorientierten Monitorings? Dann sind wir zum Ausbuchstabieren der Wirkungsgefüge gekommen.

Seus: Wir haben viel Zeit in Diskussionsprozesse investiert, damit sich die Stiftung klarer wird, was ihre Anforderungen an ein Monitoringsystem sind.



Wie schnell ein Effekt wirkt, hängt auch von der geförderten Person ab.

Sarah Seus

”



Wie wird das Monitoring nachher im Alltag genutzt? Welche Informationen helfen bei der strategischen Entwicklung wirklich weiter, welchen Aufwand will man sich selbst, den Geförderten und ggf. weiteren relevanten Akteuren zumuten?

Das Förderportfolio ist in Profilbereiche mit eigenen Zielen gegliedert. Wie bringt man die unter einen Hut?

Seus: Der gemeinsame Nenner sind Wirkungsdimensionen, also übergeordnete Kategorien, die in allen Profilbereichen eine Rolle spielen. „Neues Wissen generieren“ wäre eine solche Kategorie. Das sind Wirkungsdimensionen, die für alle relevant sind, in jedem Profilbereich oder sogar jeder Förderinitiative aber anders gewichtet werden. Wir wollten auf der obersten Ebene, der Förderstrategie, ein gemeinsames Dach schaffen, um auf den Ebenen darunter unterschiedliche Ausprägungen mit unterschiedlichen Effekten herauszuarbeiten. Am Ende aber zahlt jede untere Ebene auf die Ziele der darüberliegenden ein.



*Will man sehr langfristig
monitoren, ist das mit
enormem Aufwand
verbunden.*

Florian Wittmann



Sie erwähnten, dass eine Messung des Impact, also die Erfassung langfristiger systemischer Veränderung, fast nicht leistbar ist. Warum genau?

Wittmann: Wenn man in Richtung größere Effekte geht, ist die Frage nicht nur, was kann man da noch sinnvoll erfassen, sondern auch, was ist mit welchem Ressourceneinsatz noch sinnvoll leistbar? Nimmt man die Bibliometrie, dann kann man zwar eine Zahl generieren, beispielsweise wie oft Publikationen von Geförderten zitiert werden. Aber will man das kontinuierlich monitoren, ist das mit enormem Aufwand verbunden.

Brumberg: Gleichzeitig wird uns das wirkungsorientierte Monitoring keine kurzfristigen Erkenntnisse liefern können, weil es immer eine zeitliche Verzögerung gibt. Zum einen, weil die Projekte erst mal durchgeführt werden müssen. Zum anderen müssen die Ergebnisse Wirkung entfalten können – das geschieht oft erst im Anschluss an die Forschungsphase.

Seus: Wie schnell ein Effekt wirkt, hängt zum Beispiel auch von der geförderten Person ab. Steht sie erst am Anfang ihrer Karriere oder ist da früher ein Effekt zu erwarten, weil sie schon etabliert und erfahren ist?

Brumberg: Mit unseren bisherigen Instrumenten, vor allem den Zwischen- und Abschlussberichten der Geförderten, erfassen wir nur den Ist-Stand bis zum Ende der Förderung. Für uns wird es aber zunehmend wichtig, Nacherhebungen durchzuführen. Vielleicht zwei bis drei Jahre nach Projektende, um zu schauen, was ist denn tatsächlich im Nachgang mit den Ergebnissen einer Förderung passiert?

Wie geht es im Prozess weiter?

Brumberg: Wir sind jetzt dabei, gemeinsam mit dem ISI Wirkungsindikatoren zu definieren. Dass der Prozess komplex ist, beweist schon dieses Gespräch. Aber uns war wichtig, keinen fertigen Instrumentenkoffer hingestellt zu bekommen, sondern diese Instrumente gemeinsam mit dem ISI zu erarbeiten. Deshalb werden wir in der Lage sein, die Wirkungsgefüge später immer wieder zu überprüfen und selbst anzupassen. Am Ende soll das Wirkungsmonitoring seinen festen Platz in unserem Förderalltag haben. Das setzt voraus, dass es von allen verstanden, akzeptiert und mit Leben gefüllt wird: von den Kolleginnen und Kollegen in der Stiftung und von den Geförderten außerhalb.

Schritt für Schritt in die Praxis

➤ Nach und nach hat die VolkswagenStiftung ihre Organisationseinheiten extern evaluieren lassen. Mit dem Wirkungsmonitoring erweitert sie ihr Instrumentarium. Den Weg von der Theorie zur Anwendung schildert **Uta Saß**, Leiterin des Stabteams Evaluation, Interne Revision, Verwendungsprüfung.



Förderreferent:innen
in der Diskussion:
Was wirkt wie?

Was haben wir bislang erreicht?

Gemeinsam mit dem Fraunhofer ISI hat die Stiftung von Ende 2023 bis Anfang 2025 die **theoretisch-methodische Basis** für ein wirkungsorientiertes Monitoring entwickelt.

Geschaffen wurden in dieser Zeit drei Arbeitsmittel, die in Zukunft die wirkungsorientierte Betrachtung unserer Förderaktivitäten systematisieren und strukturieren:

- Die **IOOI-Wirkgefüge** ermöglichen uns die systematische Benennung der Inputs, Outputs, Outcomes und Impacts entlang einheitlicher Wirkdimensionen für unsere Förderinitiativen und Profilbereiche sowie das Förderhandeln insgesamt
- Der umfangreiche **Indikatoren-Baukasten** erlaubt uns eine systematische und vergleichbare Wirkungsnachverfolgung. Die Indikatoren können wir in Zukunft im Sinne eines "Pick and Choose"-Ansatzes initiativen- bzw. ebenspezifisch wählen.
- Schließlich wurde **ein Handbuch** erstellt. In ihm sind die grundlegenden theoretisch-methodischen Überlegungen zum wirkungsorientierten Monitoring, zu den Wirkgefügen und den Indikatoren zusammengefasst. Das Handbuch soll uns als Wissensspeicher und Nachschlagewerk dienen.

Wie geht es jetzt weiter?

In drei Schritten wollen wir die theoretisch-methodische Basis nun in die Anwendung bringen:

1 Bei der Erhebung von Daten gilt es, die relevanten Datenquellen zu identifizieren, technisch zu erschließen und neue Erhebungsroutinen zu etablieren.

Mit Blick auf die bisherige Datenpraxis und vorhandene Datenquellen steht die Überarbeitung und Verbesserung im Vordergrund. Konkret heißt das, dass wir die Datenerhebung bei Antragstellung sowie die Berichtspflichten für Geförderte einheitlich und systematisch um Indikatoren aus

dem „Indikatoren-Baukasten“ ergänzen. Außerdem wollen wir neue Datenquellen erschließen, u. a. durch die strukturierte Erfassung von internem Feedback der Fördermitarbeiter:innen und durch Befragungen externer Akteur:innen.

2 Für die Analyse und Bewertung der Daten braucht es neben personellen Ressourcen eine festgelegte Analyse-Routine.

Wir müssen angemessene Zeitintervalle definieren, in denen unsere heterogenen Förderaktivitäten realistischerweise Wirkung zeigen können. Für die Nachverfolgung von z. B. Karrierepfaden werden sehr viel längere Zeitintervalle vorzusehen sein als für punktuelle Wissenschaftskommunikationsmaßnahmen.

Außerdem brauchen wir technische Tools, mit denen die erhobenen Daten verarbeitet sowie statistisch und grafisch aufbereitet werden. Also eine Datenbank, die Daten aus verschiedenen Quellen zusammenführt, und auf der wir (vordefinierte) Dashboards für einen unkomplizierten Datenzugriff programmieren können. Unsere seit Anfang 2025 neue Förderverwaltungssoftware ist dafür ein wichtiges Tool.

Schließlich müssen wir uns über die Kriterien für die Festlegung von Benchmarks austauschen – also was die für uns gültige Referenz ist, um Wirkung zu attestieren.

3 Schlussendlich geht es um die tatsächliche Nutzung Erkenntnisse aus dem Monitoring.

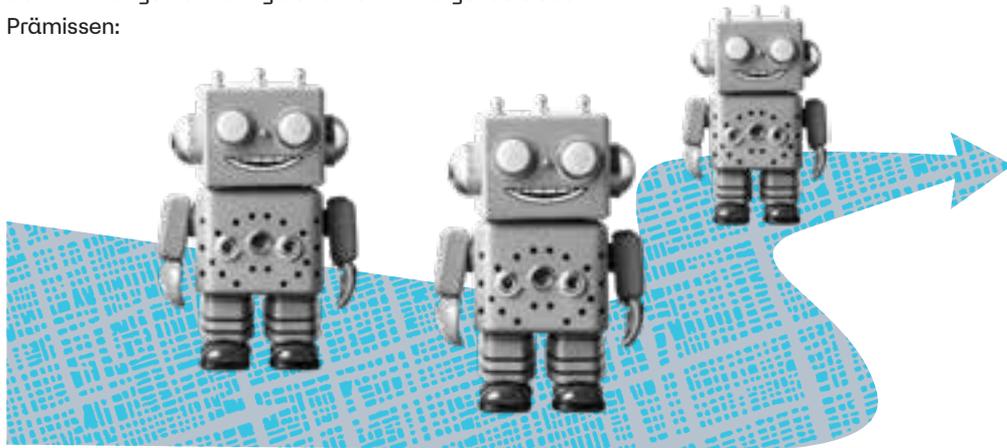
Neben allen methodischen und technischen Veränderungen müssen wir unsere etablierten Prozesse des stiftungsinternen Lernens und der strategischen Entscheidungsfindung neu ordnen und dabei systematisch auf die durch das Monitoring zugänglichen qualitativen wie quantitativen Daten zugreifen.

Nur dann können Aufwand und Ertrag eines wirkungsorientierten Monitorings in eine angemessene Balance kommen.

Was uns beim **Wirkungsmonitoring** wichtig ist

➤ **Um Wirkung zu verfolgen**, erheben wir bei der Berichtsabgabe über das neue Förderportal spezifische Wirkungsindikatoren. Durch eine systematische Auswertung der Daten informieren wir uns über Forschungsergebnisse und Effekte in wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Zielgruppen.

Das bildet die Basis, um unsere Förderaktivitäten zu reflektieren und zu prüfen, ob die gewählten Ziele erreicht werden. Zugleich entwickeln wir unser Instrumentarium im Austausch mit anderen Wissenschaftsförderern weiter. Das Ziel ist es, Evidenzen für längerfristige Wirkungen einzelner Fördermaßnahmen zu finden und zu belegen. Beim Wirkungsmonitoring beachten wir folgende sieben Prämissen:



- 1** Wissenschaftliche Integrität und die Reproduzierbarkeit der Forschungsergebnisse sind das Fundament jeglicher Effekte. Dies ist durch eine angemessene Dokumentation der Vorgehensweise und eine angemessene Aufbereitung der Forschungsdaten zu gewährleisten.

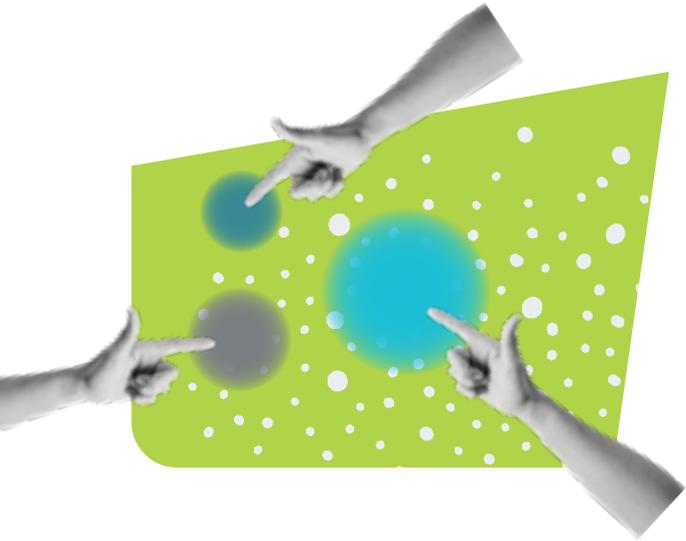
2 Publikationen sind ein wichtiges Resultat der Forschung. Statt auf reine Quantität legen wir Wert auf die Qualität der Veröffentlichungen. Darüber hinaus nehmen wir weitere Forschungsergebnisse in den Blick. Dazu gehören etwa kritische Diskurse, die sich aus den Forschungsergebnissen ergeben. Wichtig ist uns, dass die Forschungsergebnisse für interessierte Zielgruppen offen zugänglich sind.



3 Wir erheben Wirkung in angemessenen Zeitintervallen. Eine Dauermessung birgt die Gefahr qualitätsmindernder Fehlanreize und überhöht den inkrementellen Fortschritt. Den Zeitpunkt der Berichtskampagnen orientieren wir folglich am Projektverlauf, nicht an starren kalendarischen Vorgaben.

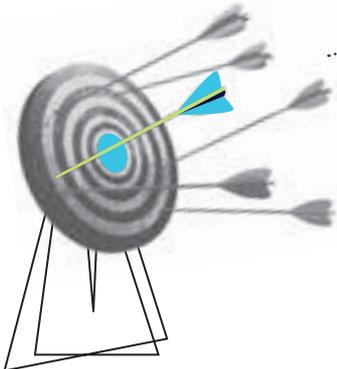
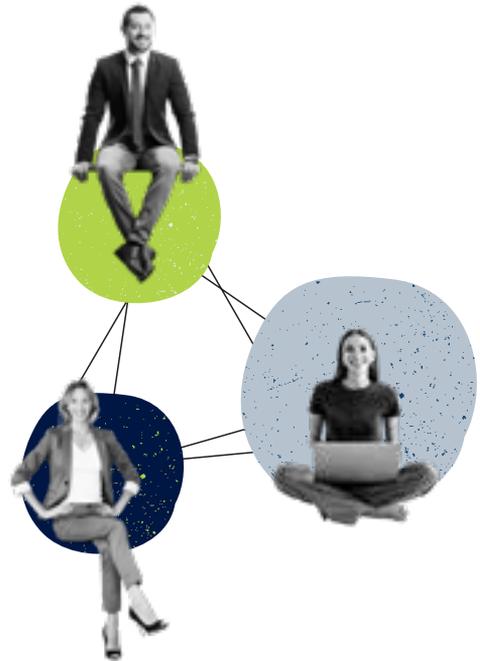
4 Wirkung braucht Zeit; wir betrachten Wirkungsanalysen als Momentaufnahmen, die erst im Zeitverlauf an Aussagekraft gewinnen. Forschungsergebnisse werden in der Regel am Projektende veröffentlicht und entfalten ihre Wirkung bisweilen erst Jahre später, insbesondere bei ambitionierter und risikobereiter Forschung.





5 Die Festlegung auf ein starres Set von Wirkungsindikatoren greift zu kurz: Wir passen unser Instrumentarium dem jeweiligen Förderkontext an. Denn die Wirkungen von Förderprojekten und -initiativen sind genauso vielfältig wie deren Inhalte, Ziele und Zielgruppen. Wir sind uns bewusst, dass auch nicht intendierte Effekte von hoher Relevanz sein können.

6 Wir reflektieren die Definition von Qualitätsindikatoren im Austausch mit unseren Geförderten. Statt einseitig Wirkungsindikatoren vorzugeben, fragen wir nach, woran die Wissenschaftler:innen die Effekte ihrer Forschung festmachen wollen. Wir nutzen Veranstaltungen, etwa unsere „Statussymposien“ und Gefördertentreffen, zum Erfahrungsaustausch über Wirkungserwartungen und tatsächlich eingetretene Wirkungen.



7 Wir sind uns der Grenzen einer linearen Kausalität und einer eher willkürlichen Zuschreibung von Effekten unserer Förderung bewusst. In einer pluralen Förderlandschaft und gerade da, wo es um langfristige Auswirkungen auf gesellschaftliche Einstellungen und gesellschaftliches Handeln geht, werden vielfältige Einflüsse wirksam. So wird die kausale Zurechenbarkeit auf ein Projekt oder eine Initiative stets begrenzt bleiben.

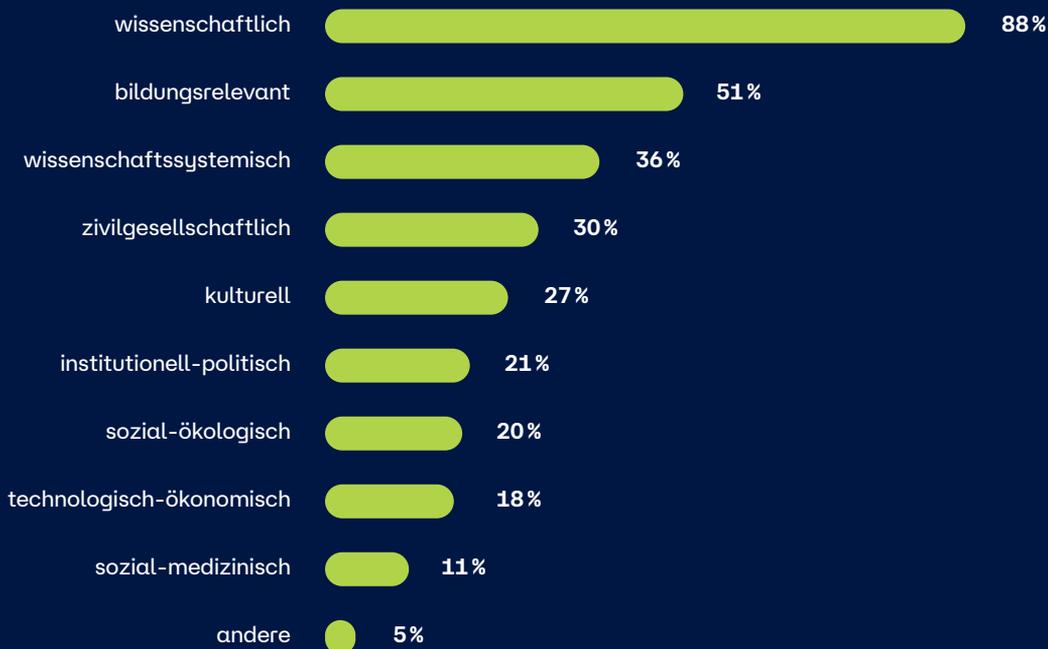
Wo Förderung wirkt

➤ Seit August 2022 werden Geförderte bei der Berichtsablieferung im Berichtportal auch danach befragt, in welchen gesellschaftlichen Feldern aus ihrer Sicht Fördereffekte eingetreten oder absehbar sind.

An der standardisierten Abfrage haben 96 Prozent der Befragten teilgenommen (Stand: November 2024). Die Grafik zeigt, wenig überraschend, dass eine Mehrzahl der Forschenden Effekte in der Wissenschaft (88 Prozent) nennt. Die Hälfte gibt bildungsrelevante Effekte an (51 Prozent) und rund ein Drittel berichtet über Effekte im Wissenschaftssystem (36 Prozent) oder in der Zivilgesellschaft (30 Prozent). Alle Werte sind 2024 gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen.

Zum Ende des Jahres 2024 hat die Stiftung diese Form der Datenerhebung beendet. Mit der neuen Förderverwaltungssoftware ist es nun möglich, Indikatoren entlang der jeweiligen Förderziele deutlich differenzierter zu erheben und zu analysieren.

Berichtete Fördereffekte (N = 555)





Steinerne Notizblöcke: An Originalziegeln entziffern Studierende mesopotamische Keilschrift.



Aufstehen aus Ruinen



➤ **Er kam mit dem Auftrag nach Mosul**, das antike Ninive auszugraben. Inzwischen aber reicht die Mission des Altorientalisten Stefan Maul weit darüber hinaus: Er baut die Altertumswissenschaften im Irak neu auf. Und vermittelt den Menschen, was die Islamisten ihnen raubten: den Stolz auf ihr kulturelles Erbe.

Von Jens Rehländer

Altorientalisten leben gefährlich. Zumindest wenn sie wie Stefan Maul nicht nur an der Heimatuniversität im behaglichen Heidelberg forschen, sondern auch in Mosul, der zweitgrößten Stadt im Irak, in der sich eine Vielzahl verfeindeter Milizen untereinander befehdet. Eine Stadt, die unter der Terrorherrschaft des Islamischen Staates (IS) gelitten hat und bei ihrer Befreiung 2017 völlig zerstört wurde.

Traumjob mit Risiko

Stefan Maul, Jahrgang 1958, fühlte sich nach eigenen Worten in das Berlin von 1945 versetzt, jenen Schutthaufen am Ende des Zweiten Weltkriegs, als er 2019 nach Mosul kam. Er hatte einen prestigeträchtigen Auftrag der irakischen Regierung erhalten, eine "Once in a Lifetime"-Chance für einen Altorientalisten: Unter seiner Leitung sollten die Ausgrabungen im antiken Ninive wiederaufgenommen werden, der Hauptstadt des Assyrischen Reiches. Mesopotamien. Zweistromland zwischen Euphrat und Tigris. Die erste Hochkultur der Menschheit. Alter Orient.

Soldaten beschützen das Grabungsteam rund um die Uhr. Stefan Maul bedankt sich mit einer Urkunde beim Kommandeur.





Mosul ist schon lange befreit, aber nicht befriedet: Den Wiederaufbau behindern konkurrierende Milizen.

Klingt märchenhaft. War es aber nicht. Stefan Maul bezog mit seinem Team eine abgelegene Kriegerstätte, die zunächst zum Grabungshaus der Heidelberger Ninive-Expedition ausgebaut werden musste. Ein Tummelplatz für Altertumsforschende und -studierende aus aller Welt. Hier finden die Aus- und Fortbildungsprogramme statt, die unter Mauls Führung entwickelt wurden. Eine Festung mit Mauer, Stacheldraht, Videokameras und sehr strengen Sicherheitsleuten. Mag Mosuls Wiederaufbau an Fahrt gewinnen, zum Glück für die Menschen. Aber befriedet ist die Gegend längst noch nicht. Spritztouren nach Feierabend sind den Insassen des Grabungshauses verboten. Wenn Maul Behördengänge in der Stadt machen muss, begleiten ihn Leibwächter mit Kalaschnikows.

Nein, kein märchenhafter Ort. Aber dank des Engagements von Maul und seinen Mitarbeitenden ist vom Grabungshaus ein Impuls ausgegangen, der maßgeblich zum Wiederaufschwung der Altorientalistik an jenem Ort beigetragen hat, wo sie schon fast verschwunden war: im Irak selbst. Wo die altorientalistische Forschung nach vielen, vielen Kriegs- und Terrorjahren, kaum überraschend, darniederlag. Inzwischen ist das anders. An der Universität Mosul wird wieder Altertumswissenschaft gelehrt. Der irakische Antikendienst hat eine Niederlassung in der Stadt. Und das vom IS ausgeraubte und vollkommen zerstörte Antikemuseum in Mosul soll in ein paar Jahren wieder eröffnet werden.

In viele dieser Aktivitäten engagiert verwickelt: Stefan Maul. „Von Anfang an lag uns die Förderung der Altorientalistik im Irak am Herzen“, sagt Maul, „neben unserer Forschung in Ninive“. Der Enthusiasmus, mit dem die Deutschen 2019 anfangen, die nachwachsende Generation im Irak in Fertigkeiten wie dem Entziffern originaler Keilschriften zu unterrichten, erhielt zunächst allerdings einen Dämpfer. Das Vorwissen der jungen Irakis war dem der übrigen Studierenden aus aller Welt deutlich unterlegen.

Assyrisch-babylonische Grammatik

„Wir haben auf diese Erfahrung reagiert“, sagt Maul. Das in Heidelberg angebotene „Forschungslabor Alter Orient“ findet nun in modifizierter Form auch in Mosul statt, wo Teilnehmende aus dem Irak während der grabungsfreien Zeit im Frühjahr und Winter ein Intensivtraining absolvieren: vier Wochen lang, jeweils von Donnerstag bis Sonntag, von acht bis 13 Uhr - Grammatik des Assyrisch-Babylonischen, Keilschriftkunde, Altorientalistische Geschichte. „In der ‚Masterclass‘ sammeln irakische Studierende überdies erstmals in ihrer Ausbildung Erfahrungen im Umgang mit Keilschriftoriginalen“, sagt Maul. „Sie erlernen



Im Grabungshaus leben und lernen Altertumswissenschaftler:innen aus aller Welt. Es ist ihre Trutzburg in einer risikoreichen Umgebung.

deren Entzifferung und zeichnerische Dokumentation. Man kann noch so viele Fachbücher studieren – diese Kompetenzen lassen sich nur im Umgang mit den Originalen entwickeln.“ Mit Bruchstücken, Tontafeln, Ziegelinschriften liefert die Grabung in Ninive Übungsmaterial zuhauf. Das Propädeutikum „Masterclass“ bereitet die Teilnehmer:innen auf das vierwöchige „Forschungslabor“ vor. Ein Bildungsangebot, für das sich inzwischen Nachwuchswissenschaftler:innen aus der ganzen Welt bei Maul bewerben.

Zehn Teilnehmende sind jeweils vorgesehen. Bislang waren es schon 90 Frauen und Männer aus 28 Nationen. Das Geschlechterverhältnis ist ausgewogen, mit einer Schwankungsbreite von zehn Prozent. Unter Anleitung erarbeiten die Gruppen die Edition eines kleinen Korpus von unveröffentlichten Keilschrifttexten. Zur Betreuung kooptiert Maul zusätzlich Fachwissenschaftler:innen aus der internationalen Community. Abgerundet wird das Programm mit Vorträgen, Seminaren, Exkursionen und Museumsbesuchen.

Steinplatte mit einer Keilschrift aus der Zeit des Königs Sanherib, 7. Jh. v. u. Z.



Mochte der Start 2019 auch etwas holprig gewesen sein, heute kann Maul mit Stolz behaupten: „Wir vermitteln Altorientalistik und Keilschriftepigraphie auf höchstem wissenschaftlichen Niveau.“ Das sehen die Partner:innen auf der irakischen Seite genauso. Inzwischen wird Maul zum Beispiel gebeten, auch Mitarbeitende des irakischen Antikendienstes zu schulen. Sogar die Dekanin der Altertumswissenschaftlichen Fakultät der Universität Mosul zählt zu den Absolventinnen einer Masterclass. „Inzwischen hat mich auch der Wunsch erreicht, unser Lehrprogramm für Studierende der Universität Bagdad zu öffnen“, sagt Maul.

Auch in Heidelberg, 3000 Kilometer Luftlinie vom Ninive-Grabungshaus entfernt, sind die Auswirkungen des Maulschen Engagements spürbar geworden. Die Universität in der Neckarstadt hat im Februar 2024 einen Kooperationsvertrag mit ihrem Pendant in Mosul geschlossen. Darin wird eine intensivierete Zusammenarbeit in der Lehre vereinbart – und dass das Qualifizierungsprogramm „Forschungslabor Alter Orient“ bis 2027 nicht mehr nur in Heidelberg stattfinden soll, sondern auch im Irak.

Lange Partnerschaft besiegelt

2027 ist auch das Jahr, in dem die Förderung dieses Projekts durch die VolkswagenStiftung endet. Welche Wirkung will Stefan Maul bis dahin erreicht haben? „Mit unseren Lehrkonzepten haben wir den Neuanfang der Altorientalistik im Irak substanziell vorangebracht“, sagt Maul. „Durch die Lehrkooperationsvereinbarung zwischen Heidelberg und Mosul gewinnt das Programm an Stabilität und Nachhaltigkeit. Nach Auslaufen der Förderung ist sichergestellt, dass unsere Lehreinheiten im Curriculum der Fakultät für Altertumswissenschaften der Universität Mosul fortgeführt werden. Und zwar mit Fachkräften, die wir bei uns im Grabungshaus und in Heidelberg vorher ausgebildet haben!“

Ketzerische Frage: Sind es tatsächlich Assyriolog:innen, die der gebeutelte Irak braucht, um wieder auf die Beine zu kommen? Maul hört die Frage offenbar nicht zum ersten Mal und klärt auf: „In Deutschland gilt Assyriologie als Orchideenfach. Im Irak ist die Perspektive eine völlig andere. Die Bevölkerung besteht aus vielen ethnischen und religiösen Minderheiten, die untereinander zerstritten sind. Es gibt aber ein identitätsstiftendes Narrativ, auf das sich die meisten einigen können: das Erbe Mesopotamiens. Es erfüllt alle mit Stolz, dass auf dem Gebiet des heutigen Irak die erste Hochkultur der Menschheit entstand.“

Stolz kann auch Stefan Maul auf das blicken, was ihm in Mosul gelungen ist: die jahrtausendealte Geschichte der Region aus dem Schutt zu heben und im Bewusstsein der Menschen wieder lebendig werden zu lassen.

Kann man als Altertumsforscher mehr erreichen?

Von Mosul nach Heidelberg: Die am Qualifizierungsprogramm „Forschungslabor Alter Orient“ Teilnehmenden



Wie wollen wir morgen wirken?



Tagungsteilnehmende im Schloss Herrenhausen, Hannover

➤ **„Scoping Workshops“** zählen zu den experimentellen Förderangeboten der Stiftung. Die Teilnehmenden entwickeln gemeinsam Handlungsoptionen, um das eigene Forschungsfeld voranzubringen und auf neue Weise wirksam zu werden.

Von Victoria Abakumovski und Tobias Schönwitz-Palm

Wie steht es um ein bestimmtes Forschungsfeld oder eine bestimmte Disziplin? Wie könnten sie sich weiterentwickeln? Welche Rahmenbedingungen sind dafür notwendig? Und entstehen möglicherweise neue interdisziplinäre Forschungsfelder, die gestärkt werden sollten? Solche strategischen Fragen werden oft am Rande von wissenschaftli-

chen Konferenzen diskutiert – selten jedoch in einem zielorientierten Rahmen. Mit der Förderinitiative „Scoping Workshops“ bietet die VolkswagenStiftung Wissenschaftler:innen die Möglichkeit, sich dezidiert diesen Themen zu widmen und sie intensiv mit ausgewiesenen Fachexpert:innen zu diskutieren.

Seit 2022 fördert die VolkswagenStiftung zweimal jährlich bis zu acht Scoping Workshops. 30 Expert:innen eines Fachgebiets oder einer interdiszi-

plinären Community können sich in einem dreitägigen Workshop strategisch mit dem aktuellen Stand, den Zukunftsperspektiven und den Potenzialen ihres Forschungsgebiets auseinandersetzen. Ziel der VolkswagenStiftung ist es, durch die Förderung zur strategischen Weiterentwicklung von Forschungsgebieten beizutragen – ein Aspekt, für den im normalen Forschungsalltag oft wenig Raum bleibt. Die bisher geförderten Workshops decken ein weites Feld verschiedener Themen ab: von der Meeres- über Pflegeforschung bis hin zur Klassismus- oder Spielforschung. Die Frage, wie Scoping Workshops die von ihnen beabsichtigte Wirkung entfalten können, wurde bei der Konzeption des Förderprogramms von Beginn an mitgedacht. Die Antwort ist das Element des „Positionspapiers“. In diesem Papier fassen Geförderte die Ergebnisse und Empfehlungen ihres Workshops kompakt zusammen, sodass es als eine Art Roadmap für die weitere Entwicklung des Feldes dienen kann. Das Papier wird sowohl innerhalb der wissenschaftlichen Community verbreitet als auch an relevante Akteur:innen aus Wissenschaftspolitik, -management und -förderung kommuniziert.

Umfragen ermitteln die Wirkung

Um zu erfassen, inwieweit die Workshopergebnisse auch tatsächlich aufgegriffen werden und eine kurz- oder mittelfristige Wirkung entfalten, werden die Geförderten gebeten, an zwei Umfragen zu Wirkungseffekten teilzunehmen. Die Umfragen werden drei und zwölf Monate nach den Veranstaltungen durchgeführt. Auch wenn substanzielle Wirkungen der Workshops erst langfristig feststellbar sein werden, zeigen die bisherigen Ergebnisse erfreulicherweise bereits jetzt, dass die intendierten Impulse der Förderinitiative für Fachcommunities realisiert werden: Die meisten Workshops konnten nach eigener Einschätzung in hohem Maß Zukunftsperspektiven für ihre Forschungsgebiete erarbeiten.

Wie stark die Scoping Workshops die Weiterentwicklung ihrer Forschungsfelder beeinflussen, lässt sich gut an den Erfahrungen der Organisa-

tor:innen erkennen. Zwei Stimmen hierzu: Prof. Tobias Boll, Juniorprofessor für Körpersoziologie an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, ist von drei Aspekten überzeugt: „1. die ‚Leuchtturm‘-Qualität: Dadurch, dass auf einem Scoping Workshop bis zu 30 diskursprägende und damit tendenziell sehr sichtbare Persönlichkeiten zusammenkommen, erzeugt das Format schnell Aufmerksamkeit und Interesse für das behandelte Thema. 2. die Reichweite: 30 Personen kommen potenziell von 30 verschiedenen Standorten; die Diskussionen im Workshop sollten also sehr schnell in einen wesentlich weiter reichenden Diskursraum diffundieren. 3. die Qualität des Outputs: Durch die Vielstimmigkeit der Teilnehmenden, die durch das offene Format befördert wird, ist die Chance hoch zu unvorhergesehenen Ergebnissen zu kommen.“ Dr. Michael Jungert, Geschäftsführer des Kompetenzzentrums für interdisziplinäre Wissenschaftsreflexion der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg: „Durch die interaktive und flexible Gestaltung werden intensive Gespräche und Perspektivwechsel möglich und neue Themen und Ansätze der Wissenschaftsforschung können disziplinübergreifend ausprobiert werden. Wir erhoffen uns so eine noch stärkere Zusammenarbeit zwischen geistes- und sozialwissenschaftlicher Wissenschaftsforschung sowie Science-of-Science-, Metascience- und weiteren Perspektiven, um ein ganzheitlicheres Verständnis wissenschaftlicher Erkenntnisprozesse, Praktiken und Ergebnisse zu erlangen. Dadurch soll das breit verstandene Feld der Wissenschaftsforschung zugleich innerhalb und außerhalb der Wissenschaft sichtbar werden und kann kooperativ in gesellschaftliche und wissenschaftspolitische Debatten eingebracht werden.“

So reflektieren andere ihre Wirkung

➤ Die **Alexander von Humboldt-Stiftung** berichtet über einen Implementierungsprozess, ähnlich jenem in der VolkswagenStiftung. Und die **Novo Nordisk Foundation** hat Indizien gesammelt, warum europäische Förderer sich mit dem Instrument so schwer tun.

1 Bericht aus der Alexander von Humboldt-Stiftung, Bonn/Berlin Von Annett Zeitschel, Meike Olbrecht

Der Aufbau eines wirkungsorientierten Monitorings stellt für eine Institution eine erhebliche Herausforderung dar. Dies umfasst nicht nur die inhaltliche Abstimmung über Wirkungslogiken und geeignete Indikatoren zur Messung, sondern auch technische Aspekte der Datengenerierung sowie die Visualisierung von Zeitreihen in Dashboards und Berichten. Obwohl der Prozess zeitintensiv und komplex sein kann, bietet er signifikante Lernpotenziale für die Organisation.

Im Folgenden wird auf einen dieser positiven Effekte eingegangen: die Erstellung von Wirkungsgefügen, die der Alexander von Humboldt-Stiftung dabei helfen, ihre Wirkungsorientierung zu stärken.

Die Humboldt-Stiftung hat vor mehr als zwei Jahren mit der Entwicklung und dem Aufbau eines wirkungsorientierten Monitorings begonnen. Neben der Funktion als Steuerungs- und Rechenschaftsinstrument, das kontinuierlich Informationen über Entwicklungen in der Programmarbeit bereitstellt, soll die Einführung dieses Monitorings auch das gemeinsame Lernen innerhalb der Organisation fördern. Für die Entwicklung eines wirkungsorientierten Monitorings ist es erforderlich, ein einheitliches Verständnis über die Ziele



und Wirkungen der Stiftung als Ganzes zu entwickeln und gleichzeitig das Zusammenspiel der verschiedenen Programme und Förderaktivitäten zu berücksichtigen.

Zuerst das Wirkungsgefüge

Die Voraussetzung zur Einführung eines wirkungsorientierten Monitorings ist die Entwicklung eines Wirkungsgefüges. Dabei fließen auch Überlegungen zu den Wirkungserwartungen ein. Eine Förderorganisation muss sich daher fragen: „Was wollen wir mit unserer Förderung (auch auf längere



Sicht) bewirken?“ und „Welche Förderimpulse müssen wir setzen, um dort hinzukommen?“ Ausgangspunkt ist die Definition der angestrebten Wirkungen, aus denen dann eine klare Wirkungslogik abgeleitet wird, d. h. der Prozess muss vom Ende her gedacht und anschließend müssen die Wege zur Zielerreichung skizziert werden. Dies wird in einer sogenannte „Wirkungskette“ dargestellt, die die verschiedenen Elemente eines Wirkungsgefüges – Input, Output, Outcome und Impact – in eine logisch aufeinander aufbauende Abfolge bringt und damit die Zusammenhänge zwischen diesen Elementen aufzeigt, das sogenannte IOOI-Schema.

Gemeinsames Verständnis schaffen

Der erste Schritt bei der Erstellung eines Monitorings besteht darin, ein umfassendes Wirkungsgefüge für das gesamte Wirken der Institution zu entwickeln und ein gemeinsames Verständnis über Gesamtziele und deren Wirkungsketten zu schaffen. Wie bei der VolkswagenStiftung auch, ist dieser Prozess bei der Alexander von Humboldt-Stiftung von einem externen Dienstleister unterstützt worden. Zunächst wurden die Erwartungen und Vorstellungen der Geschäftsführung sowie der Leitungsebene im Hinblick auf ein wirkungsorientiertes Monitoring erfasst und zentrale Ziele und Wirkungen der Stiftungsarbeit diskutiert. Auf Grundlage dieser Diskussionsergebnisse wurde eine Wirkungslogik entwickelt, die sämtliche Bereiche des Förderportfolios in den Blick nahm. Als Ergebnis des Prozesses entstand ein übergreifendes Wirkungsgefüge, das nicht nur auf Programmebene agiert, sondern auch übergreifende Wirkungen darstellt.

So gelingt das Wirkungsmonitoring

Klarheit über strategische Organisationsziele:

Wirkungslogiken helfen dabei, die strategischen Ziele der Organisation klar zu definieren und nachvollziehbar zu machen. Sie sorgen dafür, dass alle Beteiligten während des Prozesses der Erstellung und als Ergebnis ein gemeinsames Verständnis von den angestrebten Wirkungen entwickeln.

Kommunikation, Austausch und Verständigung:

Die Diskussion des übergreifenden Wirkungsgefüges in Workshops und der Austausch zwischen den Programmverantwortlichen fördern einen fruchtbaren Prozess zur Klärung der Ziele und Wirkungen auf Programmebene.

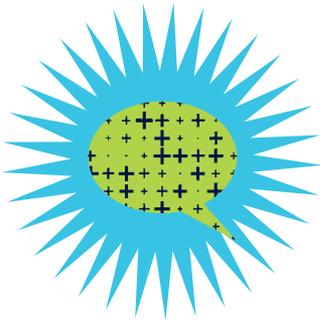
Erfolgsbewertung:

Die Wirkungslogik dient als Grundlage für die Entwicklung von Indikatoren zur Messung von Wirkungen über die Zeit. Dies erleichtert die quantitative Bewertung des Erfolgs von Maßnahmen und deren Weiterentwicklung bei Bedarf.

Festhalten der Ergebnisse im Rahmen eines einheitlichen Wirkungsgefüges:

Jedes Programm hat ein in der Struktur und im Wording einheitliches Wirkungsgefüge, was gemeinsame Diskussionen und auch die Erstellung zukünftiger Wirkungsgefüge für neue Programme der Stiftung erleichtert.

Annett Zeitschel, Meike Olbrecht



Auf der Grundlage des übergreifenden Wirkungsgefüges wurden anschließend in mehreren Workshops auch auf Programmebene die jeweiligen Wirkungsgefüge angepasst, weiterentwickelt oder, wo noch nicht vorhanden, neu aufgestellt. Diese Workshops erfüllten zwei wesentliche Aufgaben: Erstens wurde sichergestellt, dass die Programmverantwortlichen ihr Programm im übergreifenden Gefüge verortet sahen; wo dies nicht der Fall war, wurde das übergreifende Wirkungsgefüge entsprechend angepasst. Zweitens konnten auf Programmebene wichtige Wirkungen eindeutiger und einheitlicher formuliert werden. Dies schuf auch Klarheit zwischen den Programmverantwortlichen über Ziele, die bisher vielleicht noch nicht in diesem Konkretisierungsgrad benannt worden waren. Durch die Reflexion der Programme im Spiegel des übergreifenden Wirkungsgefüges entstand ein iterativer Prozess zur Klärung der Ziele und Wirkungen der Stiftung und ihrer Programme. Während der Workshopphase und der Ausarbeitung der Wirkungsgefüge auf Programmebene fand außerdem ein Austausch zwischen den Programmverantwortlichen der verschiedenen Programme statt, was fruchtbare Diskussionen zu zentralen Indikatoren für die Messung von Wirkungen förderte.

Zusammenfassend lassen sich folgende positive Effekte feststellen:

Bereits vor der Implementierung von Monitoringberichten hat die Entwicklungsphase für eine Organisation eine Reihe von positiven Effekten. Durch die gemeinsame Erstellung von Wirkungslogiken und die Auseinandersetzung mit den Wirkungen entsteht ein reflexiver Lernprozess, der die Beteiligten dazu anregt, sich im Alltagsgeschäft Zeit zu nehmen, um gemeinsam über Ziele und Wirkungen von Programmen bzw. auch der Organisation als Ganzes zu diskutieren. Dieser kommunikative, gemeinsame Prozess stärkt die gesamte Organisation in ihrer Fähigkeit, bewusst wirkungsvoll zu agieren und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.



2 Umfrage der Novo Nordisk Foundation, Kopenhagen

Was hindert öffentliche und private Förderer daran, ein hausinternes Wirkungsmonitoring aufzubauen? In einer Stichprobe bei 23 befragten europäischen Organisationen kamen viele Gründe zutage (s. Kreisgrafik).

Als größte Herausforderungen werden die Erhebung geeigneter Daten und die Definition und Messbarkeit spezifischer Wirkung genannt. Dabei geht eine wirksame Wirkberichterstattung sogar noch über die reine Datenerhebung hinaus. Um das volle Potenzial von Wirkungsdaten auszuschöpfen, müssen Stiftungen ein ganzheitliches Verständnis für den Kontext und die Auswirkungen entwickeln. Doch statt möglichst einheitliche Messgrößen zu definieren, werden verschiedene Standards entwickelt. Dahinter steht der Wunsch, aussagekräftigere und kontextspezifische Wirkung zu erfassen. In Wahrheit aber erschwert man sich die Vergleichbarkeit der verschiedenen Programme. Trotz ihres Potenzials wird der strategische Nutzen der Wirkungsberichterstattung von vielen Institutionen nach wie vor nicht richtig verstanden und nicht ausreichend genutzt. Einige Stakeholder sehen in der Wirkungsberichterstattung sogar nur einen Verwaltungsaufwand oder einen Zusatz zur Vergabe von Zuschüssen, der nicht zur positiven Wertschöpfung oder zu mehr Output und Outcome von Initiativen beiträgt.

Bis Wirkungsmonitoring fest etabliert ist, scheint es noch ein weiter Weg zu sein.

Quelle: netsocietal™, Novo Nordisk Foundation (2024): Impact reporting in public and private foundations, councils & agencies (PDF-Download)



Wissenschaft macht Tempo

➤ Nur ein Jahr Zeit, um Wirkung zu entfalten, haben die transdisziplinären Task Forces in der Förderinitiative „**Demokratien im Wandel**“.

Von Corinna Schaffert-Ziegenbalg

Demokratien stehen weltweit unter Druck. Extrem rechte und linke Gruppen versuchen sie strategisch auszuhebeln und zu schwächen. Wie also lassen sich Demokratien resilienter gestalten? Um sehr schnell wissenschaftsbasierte Antworten auf diese drängende Frage zu finden, hat die Stiftung 2023 ein in Deutschland bislang einzigartiges Förderformat gestartet. Es heißt „Taskforces“ und ist eines von zwei Angeboten unter dem Dach der Förderinitiative „Transformationswissen über Demokratien im Wandel“. Die Erwartung an die transdisziplinären Teams aus den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften: dass sie eine auf Deutschland oder auf die EU-Ebene bezogene konkrete und akute Herausforderung für demokratische Strukturen identifizieren, dazu eine Forschungsfrage formulieren, bearbeiten und das Ergebnis nach zwölf Monaten präsentieren – als konkrete Handlungsempfehlung für Entscheider:innen in Politik, Wirtschaft und anderen Bereichen der Gesellschaft. Die kurze Dauer des Förderzeitraums, ein Jahr, zwingt die Teams nicht nur dazu, schnell zu Ergebnissen zu kommen. Das Angebot eröffnet

auch die Möglichkeit, sich Forschungsfragen von hoher Aktualität und gesellschaftlicher Relevanz zu widmen. Im Sinne einer Wirkungsorientierung bietet es zudem die Chance, ein Monitoring in Echtzeit durchzuführen, noch während der Laufzeit der Projekte. Indikatoren dafür sind beispielsweise, ob Empfehlungen von den Medien rezipiert oder von Entscheider:innen aufgegriffen werden. All das ist bei den üblicherweise mehrjährigen Forschungsvorhaben nicht möglich. Monitoring in Echtzeit setzt einen engen Austausch zwischen Stiftung und Geförderten voraus. Mit der ersten Kohorte von zehn Taskforces ist das bereits gut gelungen. Die Basis für das Reporting war ein Briefing der Stiftung zu Beginn der Förderung. In einem gemeinsamen Workshop im November 2024 wurden dann die Ergebnisse präsentiert und ihre Wirkung diskutiert. Beispielhaft zu erwähnen ist hier das Projekt „Ways across the Country. Democracy in Transforming Landscapes“. Im Fokus standen die Ursachen demokratiefeindlicher Haltungen in ostdeutschen Kleinstädten und Dörfern. Um die wissenschaftliche Perspektive zu ergänzen,



Parteienplakate zur Landtagswahl in Thüringen bei Neumühle an der Elster

arbeiteten Forschende der Universität Leipzig mit drei freischaffenden Journalist:innen zusammen. Sie waren vor den ostdeutschen Landtagswahlen im September 2024 wochenlang unterwegs, um in Gesprächen mit den Menschen deren Einstellungen zur Demokratie kennen und verstehen zu lernen. „Die Tageszeitung“ (taz) schuf für die Berichte der drei Journalist:innen eine eigene Rubrik. Reichweitenstarke Medien wandten sich immer wieder mit Interviewanfragen an die Projektleitung an der Universität Leipzig.

Um dabei zu helfen, die Reichweite der Projektergebnisse zu maximieren, lädt die Stiftung zu den Gefördertentreffen auch andere Förderorganisationen, politische Entscheider:innen und sonstige Multiplikator:innen ein. So hat die Teilnahme von Vertreter:innen aus dem Bundespräsidialamt bereits dazu geführt, dass die Taskforces zu Bürgerräten sich besser vernetzen und Kontakte in der Bundesregierung ansprechen konnten.

Ein Forschungsteam der TU Berlin evaluiert die Förderinitiative „Transformationswissen über Demokratien im Wandel“. Die Stiftung erhofft sich daraus neues Wissen für künftige transdisziplinäre Förderangebote. Ob die Taskforces jene Wirkung entfalten, die sich die Stiftung trotz aller Kurzfristigkeit der Projektlaufzeit erhofft, wird man sehen. Dass die Wissenschaft aber gemeinsam mit gesellschaftlichen Akteur:innen auch künftig schnelle Antworten auf drängende Herausforderungen finden muss, davon bleibt die Stiftung auf jeden Fall überzeugt.

Brücken bauen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft

➤ Mit Unternehmen zu kooperieren kommt den wenigsten Forschenden in den Sinn. Um trotzdem den Transfer von der Wissenschaft in die Anwendung voranzubringen, setzt zukunfft.niedersachsen, das gemeinsame Förderprogramm des Landes und der Stiftung, Impulse für eine neue Gründungskultur.

Von Franz Dettenwanger und Ida Retter



Teilnehmer:innen des ersten Niedersächsischen Innovationsdialog im Schloss Herrenhausen

Um zu bewerten, wie leistungsfähig ein Wissenschafts- und Hochschulsystem ist, wird eine Kategorie immer bedeutsamer: „Transfer“ bzw. „Third Mission“ im Hochschulbereich. Politik und Gesellschaft haben einerseits den Auftrag an die Wissenschaft gerichtet, Forschungsergebnisse verfügbar und für die Wirtschaft verwertbar zu

machen. Andererseits sollen Impulse von außerhalb der Wissenschaft in die Forschung übernommen werden. Beides ist zum Indikator für eine erfolgreiche Forschungsförderung geworden. Das ist auch der Grund, weshalb die Stiftung schon seit geraumer Zeit in ihrem Profilibereich „zukunfft.niedersachsen“ das niedersächsische „Transfer-



Niedersachsens Wissenschaftsminister Falko Mohrs (l.) und der Generalsekretär der Volkswagen-Stiftung Georg Schütte präsentieren das Impulspapier für Gründer:innen

ökosystem“ verstärkt in den Blick nimmt. Hierbei stellen sich Fragen wie diese: Welcher Rahmen ist nötig, damit der Brückenschlag zwischen Forschung und Wirtschaft in Niedersachsen häufiger gelingt als bisher? Wie kommt das Wissen aus der Forschung in die praktische Anwendung und umgekehrt? Wie können die niedersächsischen Hochschulen beim Wissens- und Technologietransfer, ihrem regionalen Engagement oder der Verankerung von Unternehmens- und Gründungsperspektiven in der Hochschulausbildung unterstützt werden?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, lud die Stiftung im April 2024 zum „1. Niedersächsischen Innovationsdialog“ ins Tagungszentrum Schloss Herrenhausen in Hannover. Dort diskutierten prämierte Start-up-Unternehmer:innen aus der Region, Innovationsmanager:innen aus den niedersächsischen Hochschulen, Vertreter:innen von Landespolitik, Wirtschaftsverbänden und Förderorganisationen.

Um den Rahmen abzustecken, hatte die Stiftung vor der Tagung gemeinsam mit Niedersachsen. next sowie renommierten Expert:innen das Impulspapier „Für eine neue Gründungskultur in Niedersachsen“ vorgelegt. Es enthält Empfehlungen, wie Wissenschaft und Wirtschaft im Land effizienter kooperieren und mehr Unternehmen gegründet werden können.

Als konkrete strategische Maßnahmen werden empfohlen:

- 1** Mehr Unternehmergeist in der Wissenschaft fördern und qualifizieren.
- 2** Integrierte Gründungszentren an geeigneten Hochschulen aufbauen.
- 3** Thematische Leuchttürme schaffen.
- 4** Fondsmodell für wissensbasierte Ausgründungen aufbauen.
- 5** Regulatorische Rahmenbedingungen optimieren, um Ausgründungen zu erleichtern.

Die Resonanz auf die Pilotveranstaltung war überaus positiv. Deshalb wird die Stiftung 2025 den eingeschlagenen Weg fortsetzen, um mit zukunft.niedersachsen in Fragen von Transfer und Third Mission strategische und nachhaltige Wirkung zu entfalten. Erste Maßnahmen werden mit den beiden niedersächsischen Ministerien für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung (MW) sowie für Wissenschaft und Kultur (MWK) abgestimmt.

Im Frühjahr 2025 wird die Stiftung einen Roundtable mit den niedersächsischen Hochschulpräsidenten zum Thema „Entrepreneurship Education“ durchführen. Der „2. Niedersächsische Innovationsdialog“ wird am 1. April 2025 stattfinden. Wiederum auf Einladung der Stiftung, um alle relevanten Stakeholder des niedersächsischen Gründungsökosystems miteinander zu vernetzen und in den Austausch zu bringen. Dass die niedersächsischen Hochschulen enorme Potenziale bergen, belegt ein Beispiel aus der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH). Dort wurde im Frühjahr 2024 bekanntgegeben, dass das Pharmaunternehmen Novo Nordisk eine Ausgründung kaufen will – für mehr als eine Milliarde Euro.

Wer wir sind und was wir tun



➤ Stiftung

Die VolkswagenStiftung ist die wohl größte private Forschungsförderin in Deutschland und zählt zu den großen Stiftungen in Europa. Ihr Zweck ist es, Geistes- und Sozialwissenschaften sowie Natur-, Lebens- und Technikwissenschaften in Forschung und Lehre zu unterstützen. Sie wurde vor mehr als 60 Jahren von der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Niedersachsen als eine eigenständige gemeinnützige Stiftung privaten Rechts gegründet. Ihren Sitz hat sie in Hannover.

➤ Kapital und Fördermittel

Das Stiftungskapital beträgt gegenwärtig rund 4,1 Mrd. Euro. Die für Förderung zur Verfügung stehenden Mittel stammen aus der Anlage dieses Vermögens und kommen hauptsächlich dem Bereich „Allgemeine Förderung“ zugute. Hinzu kommen Gewinnansprüche aus 30,2 Millionen Volkswagen-Treuhandaktien des Bundeslandes Niedersachsen (hauptsächlich Dividenden). Diese Fördermittel werden in dem Programm „zukunft.niedersachsen“ bewilligt, das von der Stiftung und dem niedersächsischem Wissenschaftsministerium gemeinsam geführt wird.



➤ Strategie

Das Förderportfolio der Stiftung gliedert sich in vier sogenannte Profildbereiche.

Exploration

Mit unkonventionellen Ideen und experimentellen Ansätzen in bislang unerschlossene Bereiche der Forschungspraxis vorstoßen.

Gesellschaftliche Transformationen

Mit Forschung das Wissen über Transformationen erweitern und gemeinsam mit gesellschaftlichen Akteur:innen Handlungsmöglichkeiten entwickeln.

Wissen über Wissen

Das Wissenschaftssystem kritisch erforschen und reflektieren, um positive Veränderung anzustoßen, etwa in Fragen von Karrierewegen, Governance, Forschung und Lehre.

zukunft.niedersachsen

Förderprogramm für Spitzenforschung und Lehre in Niedersachsen.

Herausgeberin: VolkswagenStiftung, Hannover | **Redaktion:** Jens Rehländer (Texte), Bettina Stühmeier (Fotos)

Agentur: mann + maus KG, Hannover | **@:** VolkswagenStiftung, 2024 | **Druck:** Gutenberg Beuys Feindruckerei GmbH, Langenhagen

Fotonachweis: Philip Bartz (S. 5); Fraunhofer ISI, Mike Abmaier (S. 6); Fraunhofer ISI, Tim Carmele (S. 7); Isabel Winarsch (S. 8); Stefan Maul (S. 14–19), privat (S. 16); Christian Burkert (S. 20 und 28, 29); Gordon Welters (S. 27); Illustrationen mann + maus unter Verwendung von Adobe-Stock-Motiven: stock.adobe.com/electriceye (S. 1, 2, 28), Kanisorn, fuzzbones, Zarya Maxim, 5second, Sergey Ryzhov, aekkorn, Ljupco Smokovski, F8 \ Suport Ukraine, Cello Armstrong, fotokitas (S. 10–12), olly (S. 22), Pukan (S.25), Krakenimages.com, mpanch, Jezper (S. 30, 31)

Wir stiften **Wissen**



VolkswagenStiftung

Kastanienallee 35
30519 Hannover

(0511) 8381-0
info@volkswagenstiftung.de
www.volkswagenstiftung.de

